



## Neue Perspektive

**AUS SICHT IHRER MITARBEITER KANN EIN QUALITÄTSHANDBUCH EINE WERTVOLLE UNTERSTÜTZUNG SEIN: ES LEGT SPIELREGELN FEST, DIE GERECHTIGKEIT, TRANSPARENZ UND HANDLUNGSSICHERHEIT GARANTIEREN. AUSSERDEM LÄSST SICH MIT DEM QUALITÄTSHANDBUCH ZEIT UND GELD SPAREN.**

Von Elisabeth Baum-Wetzel

**D**ies ist eine Einladung an Geschäftsführungen, Pflegedienstleitungen und andere Führungskräfte, das Qualitätshandbuch einmal aus einer anderen Perspektive zu betrachten. Statt nach den Anforderungen des MDK oder der DIN ISO 9000 ff zu schauen oder die Sichtweise der Kunden einzunehmen, soll in diesem Artikel einmal nur der Blickwinkel von Geschäftsführung und Mitarbeiter im Zentrum stehen. Die Geschäftsführung will, dass alle Kosten gedeckt und alle Beteiligten zufrieden sind: Kunden, MDK, Kassen und vor allem die Mitarbeiter. Denn die Mitarbeiterführung kostet viel Zeit, Aufwand und Nerven. Für die Mitarbeiter hingegen sind Gerechtigkeit, Transparenz und Handlungssicherheit zentrale Werte. Diese sollten möglichst gut befriedigt werden, besonders in Zeiten des Fachkräftemangels.

Nur, was haben Qualitätshandbuch und Gerechtigkeit miteinander zu tun? Und wozu soll der Perspektivwechsel gut sein? Er kann den großen

Nutzen aufzeigen, den ein Qualitätshandbuch für Pflegedienste haben kann. Denn dieser gerät in der Flut von Anforderungen durch Gesetze und Richtlinien mehr und mehr in Vergessenheit – insbesondere durch die Qualitätsprüfungs-Richtlinien (QPR). Qualitätsmanagement wird zunehmend als Bürde und Last empfunden. Dabei kann das Qualitätshandbuch das perfekte Instrument sein, um die Werte Gerechtigkeit, Transparenz und Handlungssicherheit umzusetzen und zu schützen. Im Idealfall erfüllt ein Qualitätshandbuch eine ganz ähnliche Funktion wie die Spielregeln wie bei einem Gesellschaftsspiel.

### FÜR ALLE GELTEN DIE GLEICHEN REGELN

Jeder kennt das Spiel „Mensch ärgere dich nicht“. Ziel des Spiels ist, das jeder Mitspieler seine vier Figuren vom Startplatz aus in sein „Häuschen“ bringt. Wer das als Erster schafft, hat gewonnen. Jede Spielfigur darf so viele Felder vorrücken, wie der Spieler gewürfelt hat. Wer eine Sechs

» Das Handbuch muss zwei Voraussetzungen zu 100 Prozent erfüllen: Es muss die geltenden Regeln enthalten und es muss lesbar sein.

würfelt, darf nochmal würfeln und weiter vorrücken. Dieses Spiel – so wie alle Spiele – ergibt nur Sinn, wenn alle Mitspieler sich an die Regeln halten. Bei „Mensch ärgere dich nicht“ sind die Regeln so einfach, dass vermutlich 90 Prozent aller Deutschen sie auswendig kennen. Wir akzeptieren die Regeln, weil sie für alle Spieler gleichermaßen gelten, ohne Ausnahme. Das empfinden wir als notwendig, richtig und gerecht.

Dadurch, dass wir die Spielregeln auswendig kennen, wird die Spielanleitung aber keineswegs überflüssig: Wir alle wissen, dass diese Regeln schriftlich niedergelegt und dem Spielbrett und den Figuren beigelegt sind. Bei Unklarheiten können wir sie hervorholen und nachlesen. Dies ist zwar nur selten nötig, aber wir spielen in dem Bewusstsein, dass wir nachlesen könnten, falls nötig.

Ein ideales Qualitätshandbuch erfüllt genau dieselbe Funktion: Darin sind die Regeln niedergelegt, die für alle Mitarbeiter im Pflegedienst gelten und die den Ablauf der Arbeit regeln. Der Titel eines Qualitätshandbuchs könnte daher auch lauten: „Qualitätshandbuch für den Pflegedienst Sonnenschein: Diese Regeln gelten bei uns“. In einem solchen Handbuch sind alle für die Mitarbeiter wichtigen Regeln zu finden, zum Beispiel:

- Welche Rechte und Pflichten haben Mitarbeiter ganz konkret in Bezug auf Besprechungen, Fortbildungen, Dienstwagen und so weiter?
- Wie sollen Mitarbeiter gegenüber Kunden auftreten, zum Beispiel Dienstkleidung tragen, Kunden mit Namen ansprechen?
- Wie sollen sich Mitarbeiter in außergewöhnlichen Situationen verhalten, bei Notfällen, bei Beschwerden oder Ähnlichem?
- Wer darf was, wie sind Aufgaben und Kompetenzen in der Pflegeeinrichtung verteilt?

#### FAHRPLAN ZUM SCHLANKEN QM-HANDBUCH

- + Schritt 1: Ausmisten!
- + Schritt 2: Kürzen!
- + Schritt 3: Doppelte Regelungen streichen!
- + Schritt 4: Doppelte Textpassagen streichen!
- + Schritt 5: Das Inhaltsverzeichnis optimieren!
- + Schritt 6: Der richtige Tonfall!

#### GELD SPAREN UND FEHLER VERMEIDEN

Nur wenn das Qualitätshandbuch diese und ähnliche Fragen beantwortet, ist es interessant für Mitarbeiter. Dann gibt es ihnen Handlungssicherheit und vermittelt das Gefühl, dass es gerecht zugeht. Mit einem solchen Qualitätshandbuch lässt sich übrigens auch viel Geld sparen, indem es

Fehler und Missverständnisse reduziert. Die ewig gleichen Diskussionen erübrigen sich, zum Beispiel über die Verteilung von unbeliebten Diensten. Mehr noch: Es gibt seltener Streit darüber.

Dazu muss das Handbuch zwei Voraussetzungen erfüllen, diese jedoch zu 100 Prozent: Es muss die geltenden Regeln enthalten und es muss lesbar sein. Grundlegend dafür ist selbstverständlich, dass es im Pflege-

gedienst überhaupt Regeln gibt, die für alle Mitarbeiter gleichermaßen gelten. „Lesbarkeit des Handbuchs“ wiederum meint zwei Dinge:

1. Die Regeln müssen eindeutig, konkret und verständlich formuliert sein.
2. Es dürfen nicht zu viele oder zu komplizierte Regeln sein.

Erinnern Sie sich daran, als Sie das letzte Mal ein neues Gesellschaftsspiel gespielt haben: Wie lange hat es gedauert, bis Sie die wichtigsten Regeln verstanden haben? Wie oft haben Sie in der Spielanleitung nachgelesen? Gab es dort Sätze, die unverständlich waren, die Sie mehrmals lesen mussten? Gab es vielleicht Regeln, die Sie weggelassen haben, weil sie Ihnen zu kompliziert erschienen?

Eine Spielanleitung muss leicht verständlich und gut lesbar sein, sonst legt man sie genervt zur Seite und beachtet sie nicht. Im schlimmsten Fall spielt man das Spiel nicht. Der schlimmste Fall für einen Pflegedienst ist, dass es gar keine Regeln gibt und jeder Mitarbeiter arbeitet, wie er will. Die Anzahl der Regeln muss übersichtlich bleiben. Andere, auch nicht erstrebenswerte Varianten sind:

- Es gibt allgemeingültige Regeln im Pflegedienst, die im Qualitätshandbuch aber nicht beschrieben sind – dieses behandelt nur eher unwichtiger Prozesse oder Themen. Damit verschwendet der Pflegedienst Zeit und Aufwand und damit letztlich bares Geld.
- Im Qualitätshandbuch sind Regeln beschrieben, in der Realität werden sie aber nicht umgesetzt. Denn im Alltag gelten andere Regeln: wie sie der Führungskraft gerade sinnvoll erscheinen.
- Es gibt ständig Ausnahmen von geltenden Regeln, je nach Situation. Auf die schriftlichen Regeln kann sich der Mitarbeiter daher nicht verlassen.
- Es gibt allgemeingültige Regeln im Pflegedienst, diese werden aber nur mündlich überliefert. Naturgemäß verändern sich Regeln bei mündlicher Überlieferung – denken Sie an das Spiel „Stille Post“. Damit sind Missverständnisse und endlose Diskussionen und häufig auch Streit programmiert.

Der Gesamtumfang aller geltenden Regeln darf nicht zu groß sein. Die Anzahl der Regeln und Ausnahmen muss übersichtlich bleiben. Ein schlechtes Beispiel liefert das deutsche Steuersystem: Es legt allgemeingültige Regeln für alle Bürger fest und diese werden von den Finanzverwaltungen bei Nichtbeachtung geahndet. Das System ist jedoch so umfangreich und komplex, dass es inzwischen fast nur noch Steuerberater durchblicken. Ein gutes Qualitätshandbuch (QHB) enthält zu 80 Prozent Formulare und Checklisten – diese erklären sich jeweils selbst – und höchstens zu



> Ein ideales Qualitätshandbuch erfüllt dieselbe Funktion wie die Anleitung zu einem Gesellschaftsspiel: Die Regeln sind einfach und für alle gleich. Das empfinden wir als notwendig, richtig und gerecht.

FOTO: FOTOLIA/RAMONA HEIM



» Gute Qualitätshandbücher unterstützen die Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeiter – und helfen auch noch, Zeit und Geld zu sparen.

### BERECHNUNG MÖGLICHER KOSTENERSPARNIS

Gehen wir davon aus, dass Sie als Führungskraft heute jeden Tag etwa eine halbe Stunde Fragen von Mitarbeitern zu internen Regeln beantworten oder mit einem Mitarbeiter über Regelungen diskutieren. Diese Zeit entfällt, wenn der Mitarbeiter ins Handbuch schaut, statt Sie zu fragen, bzw. die betreffende interne Regelung auswendig kennt und akzeptiert.

Ihre Ersparnis liegt bei rund 8 000 Euro p.a., wenn man Folgendes zugrunde legt:

- 20 Arbeitstage je Monat
- 1 Arbeitsstunde der Geschäftsführung oder der PDL kostet 50 Euro – 30 Min = 25 Euro
- 1 Arbeitsstunde Ihrer Mitarbeiter kostet im Durchschnitt 20 Euro – 30 Min = 10 Euro

Ersparnis pro Tag: 25 + 10 = 35 Euro (für Arbeitszeit)

Ersparnis pro Monat: 35 x 20 = 700 Euro (für Arbeitszeit)

Ersparnis pro Jahr: 700 x 12 = 8 400 Euro (für Arbeitszeit)

Weiterhin sparen Sie Geld, weil sich die Diskussionen zwischen Ihren Mitarbeitern reduzieren.

Gehen Sie davon aus, dass mehrere Mitarbeiter durchschnittlich 30 Minuten pro Tag darüber reden, wie etwas intern geregelt ist. Wenn pro Tag 4 Mitarbeiter 30 Minuten lang diskutieren, kostet sie das

40 Euro pro Tag

800 Euro je Monat

9 600 Euro pro Jahr

Weiterhin braucht die Person, die ihr Qualitätshandbuch pflegt und aktualisiert, weniger als die Hälfte der Zeit für diese Aufgabe, wenn ihr Handbuch schlank ist.

Braucht Ihr Qualitätsbeauftragte heute 10 Stunden pro Woche zur Handbuchpflege wären es zukünftig nur noch 5 Stunden. Bei einem Stundensatz von 20 Euro (Arbeitgeber-Brutto) beträgt Ihre Ersparnis

100 Euro pro Woche

400 Euro pro Monat

4 800 Euro pro Jahr

Die mögliche Gesamtersparnis durch ein schlankes effektives Handbuch liegt also bei über 20 000 Euro pro Jahr.

### KLARE UND UNNÜTZE REGELN IM VERGLEICH

#### EINDEUTIGE REGEL

##### PLANUNG UND BEANTRAGUNG VON URLAUB DURCH DIE MITARBEITER

- + Jeder Mitarbeiter teilt der PDL bis zum 15.12. mit, wann er im folgenden Jahr mehr als 13 Tage am Stück Urlaub nehmen möchte.
- + Möchten mehrere Kollegen zeitgleich Urlaub machen, sucht die PDL im Gespräch mit den Mitarbeitern nach einer Lösung.
- + Alle weiteren Urlaubswünsche teilen Sie bitte der PDL 30 Tage vorher mit, damit Ihre Wünsche berücksichtigt werden können.

#### ÜBERGABEN

Die Übergabe zwischen den Schichten maximal 5 bis 15 Minuten dauern. Besteht darüber hinaus Bedarf für einen ausführlicheren Austausch über einen Pflegekunden, bitten Sie die PDL, eine Fallbesprechung zu planen.

#### KRANKMELDUNG

Sobald der Mitarbeiter weiß, dass er einen Dienst nicht antreten kann, meldet er sich per Telefon bei der Pflegedienstleitung krank. Sofern die PDL telefonisch nicht erreichbar ist, meldet er sich bei einer Vertretung. Bitte denken Sie daran: Ab dem 3. Krankheitstag müssen Sie ein ärztliches Attest vorlegen!

#### PFLEGE-MATERIALIEN

Jeder Mitarbeiter erhält eine gefüllte Pflageetasche, die nur er benutzt. Darin stehen alle notwendigen Materialien und Pflegehilfsmittel zur Verfügung. Dokument Nr. 49 listet alle Inhalte auf und dient somit als Checkliste zur Prüfung auf Vollständigkeit und zum Wiederauffüllen der Pflageetasche.

#### UMGANG MIT FORMULAREN UND CHECKLISTEN

Aus Dokument Nr. 12 ist zu entnehmen,

- + welche Formulare und Checklisten in unserer Pflegeeinrichtung verwendet werden
- + wo sie abgelegt oder gespeichert werden
- + wer Kopien erhalten muss und auf welchem Weg
- + wie lange sie archiviert werden müssen.

#### VERHALTEN IM VERKEHR WÄHREND DIENSTFAHRTEN

Bedenken Sie bitte während ihrer Fahrten mit dem Dienstauto, dass Sie den Pflegedienst repräsentieren. Fahren Sie bitte entsprechend rücksichtsvoll und umsichtig. Verstoßen Sie während Ihrer Tour gegen die Straßenverkehrsordnung, etwa durch Falschparken, müssen Sie eventuelle Strafzettel selbst zahlen.



20 Prozent Regeln. Diese sollte man auswendig kennen können – ähnlich wie die Spielregeln beim „Mensch ärgere dich nicht“!

## AUS GUTEN UND SCHLECHTEN BEISPIELEN LERNEN

Zum Abschluss noch ein konkretes Beispiel. Eine mögliche Regel für einen Pflegedienst könnte zum Beispiel so lauten: „Jeden Mittwoch von 16 bis 17 Uhr findet eine Dienstbesprechung statt. Die Teilnahme daran ist für alle festangestellten Mitarbeiter (von 5 bis 40 Arbeitsstunden pro Woche) verbindlich, wird als Arbeitszeit gewertet und im Dienstplan hinterlegt.“ Stattdessen findet sich in Qualitätshandbüchern eher dieser Satz: „Bei uns finden regelmäßig Dienstbesprechungen statt. Sie sind ein Instrument der Informationsvermittlung. Sie gewährleisten eine sachgerechte und kontinuierliche Versorgung der Klienten. Der Träger der Einrichtung und dessen ausführende Organe haben Sorge zu tragen, dass ausreichend Zeit zur Verfügung steht.“

Diese Sätze enthalten gar keine „Regel“ im Sinne einer Spielregel, weil sie keinerlei Anforderungen stellen. Sie liefern lediglich die unnötige Erklärung, wozu Dienstbesprechungen da sind und dass die Führung die Verantwortung dafür trägt. Diese beiden Aussagen sind aber Selbstverständlichkeiten.

Qualitätshandbücher, die keine (Spiel-)Regeln enthalten, sind sinnlos. Im Gegensatz dazu können Pflegedienste mit guten Qualitätshandbüchern Geld sparen und Gerechtigkeit und Handlungssicherheit herstellen. Sie dienen sowohl der Zufriedenheit als auch der Motivation der Mitarbeiter – und dies kommt in Form von guter Pflegequalität letztlich auch bei den Pflegekunden an.

### UNKLARE REGEL

#### UMGANG MIT URLAUB

Urlaub dient dazu, die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter zu sichern und zu steigern. Jeder Mitarbeiter hat Anspruch auf eine bestimmte Zahl von Urlaubstagen. Die Zahl ist im Arbeitsvertrag festgehalten. Der Urlaub muss vorher beantragt werden. Dazu dient Formular VA-FO 32-14

### ÜBERGABEN

Die Informationsvermittlung ist ein Instrument für die Mitarbeiter der verschiedenen Dienstsichten mit dem Zweck, eine sachgerechte und kontinuierliche Versorgung zu gewährleisten. Der Träger der Einrichtung und dessen ausführende Organe haben Sorge zu tragen, dass die Informationsvermittlung zwischen den verschiedenen Schichten und Dienstzeitmodellen reibungslos sowie in einem ausreichenden zeitlichen Rahmen sichergestellt werden kann.

### KRANKMELDUNG

Ist meist nicht schriftlich geregelt.

### PFLEGETASCHE

Die Pflorgetasche enthält alle Utensilien, die vor Ort benötigt werden. Wir arbeiten mit der Firma muribags zusammen.

### LENKUNG VON DOKUMENTEN

Jeder Mitarbeiter ist für die ordnungsgemäße Handhabung und Archivierung von Qualitätsaufzeichnungen/Dokumenten verantwortlich, solange sich diese in dessen Gewahrsam befinden. Das gilt insbesondere für die Lesbarkeit, Originalität und den Schutz von Qualitätsaufzeichnungen/Dokumenten.

### VERHALTEN IM VERKEHR

Die Fahrweise hat sich zu jeder Zeit an den gesetzlichen Vorgaben für den Straßenverkehr und für das Führen von Fahrzeugen zu orientieren (STVG, STVZO und STVO).



Mehr zur Gestaltung von Qualitätshandbüchern finden Sie im Buch „Qualitätshandbücher schlank und effektiv. Der Leitfaden für ambulante Pflegedienste“ von Elisabeth Baum-Wetzel. ISBN: 978-3866303102, Vincentz Network 2013, Bestellung unter [zeitschriftendienst@vincentz.net](mailto:zeitschriftendienst@vincentz.net)



Download: Den ausführlichen „Fahrplan zum schlanken effektiven Qualitätshandbuch“ finden Sie online unter [www.haeusliche-pflege.net/Produkte/Downloads](http://www.haeusliche-pflege.net/Produkte/Downloads)



### ELISABETH BAUM-WETZEL

- > QM-Expertin und Unternehmensberaterin
- > [www.baum-wetzel.de](http://www.baum-wetzel.de)
- > [e.baum-wetzel@web.de](mailto:e.baum-wetzel@web.de)

FOTO: PRIVAT